

<論文>中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源 (1)

著者	川喜多 喬
雑誌名	経営志林
巻	37
号	3
ページ	1-11
発行年	2000-10-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016386

中小・中堅製造業の経営戦略と人的資源（1）

川 喜 多 喬

序章 研究の問題意識と方法

いわゆる「平成不況」が回復基調にあるかどうかの議論はさておき、1990年代末になって製造業だけは堅調になっていることは各種数字で示されたとおりである。

雇用機会の量で見れば、この間に確実に「脱工業化」が進んだ。

が、それが「少数精鋭化」に伴う製造業の「生産性向上」を促しているという見方もできる。しかし減量、米国で流行の言葉で言えば「ダウンサイジング」だけで成長軌道に復帰できたのであるかといえ、他の経営面での戦略選択、行動によって成長軌道に乗った企業もあるはずだとも予想できる。不況下で企業がとるべき行動は直ちに労働者の削減による労務費の削減に踏み切ることだけではない、と思うからである。むろんさような戦略をとった企業もあったに違いないが。

この小論は、中小製造業とくに東京のそれが不況下にとった経営戦略と、それが人的資源管理へ及ぼす影響を見ようと言うものであるが、主として材料は、著者たちが参加した東京都立労働研究所の調査結果である¹⁾。

第一回目には、調査結果の概括を行い、第二回目に詳しく経営戦略と人材との関係を論じる。

1 調査の問題意識

今回の不況は言うまでもなく、長く険しいものであった。とくに大都市の製造業は、不況以前の、いわゆる「バブル経済」時期から、すでに a 労働力不足や、b 地価の高騰による税負担の増加・機会費用の増大、c 地域の用途の急変に伴う事業環境の悪化、d 取引先大企業の地方、海外移転などで打撃を受けていた。

バブル崩壊後は、さらに、a 需要の急減、b 下請単価の急落、c 円高による海外との競合、や d 取引先企業の海外展開の持続で、大きな打撃を受けた。

事業所数、従業者数は、1980年代前半も、1990年代後半も、全国の平均よりも大きく減少した。また粗付加価値額も1990年代後半には大きく減少した。

表 1-1 工業統計による事業所数、従業者数、粗付加価値額の推移（従業者 5 人以上）

年	事業所数		従業者数		粗付加価値額	
	全国	東京都	全国	東京都	全国	東京都
1985-90	▲0.1	▲3.0	0.5	▲2.1	5.4	4.4
1990-94	▲3.2	▲5.2	▲1.7	▲4.0	▲0.5	▲3.6
1985-94	▲1.5	▲4.0	▲0.5	▲2.9	2.7	0.8

（注）調査時点の問題意識を説明するため最新の統計を加えなかった。

この事態で、いわゆる「産業（工業）空洞化」論議が巻き起こる（論議自身は第二次オイルショック後の不況期、およびその後の円高不況の時にも起きた）。「空洞化」論議そのものはこの論文でとりあげないが、「空洞化」を言わせた現象の一つは製造業の就業者とくに雇用者の減少である。そのことを調べるのが、本研究の第一の課題である。

しかしながら、悲観的な見通しを唯一の仮説として持ったわけではない。

かつて1970年代半ばから「脱工業化時代」(post-industrial society)と言われながらも、アメリカの製造業にも「製造業ルネサンス」と言われるほどの復活を見せた企業があるように、「大都市の製造業の中にも、コスト高や不況に耐え、市場に支持される優れた製品を世に送り出し、そのためにも人材を育て、そして成長によって雇用機会を

作り出している優れた企業があるはずである」という仮説をも、持つべきである。

そうした優れた企業と、それ以外の企業とでは、何がどう違うのか。

とくに経営戦略はどう違うのか。

また人材の質・量や人事管理はどう違うのか。

経営戦略による企業の盛衰によって、将来中小製造業の労働へはどのような影響が出るであろうか。

将来、生き延び、成長するとすれば、さような大都市中小・中堅製造業を支える労働者に求められる新しい要件は何なのか。

を主要な研究課題とすることにした。

この問題意識は、苦境に立つ多くの中小企業からするといささか楽観的すぎるかのように見えるかもしれない。しかし筆者は逆に苦境に立つ企業と労働者については先行研究をしているので²、労働研究としては次の段階に進もうと考えたのである。

また、困難な状況にある企業からの離職者たち、潜在的離職者たちや、新規学卒の雇用の吸収源として、成長力のある中小製造業の発見が重要なことではないかという問題意識を重視したのである。

むしろ、製造業がやや回復基調にあっても、商業の厳しさは継続している。その中で製造業に特化させた理由は、1996年度にわれわれはやはり東京都労働研究所で中小商業の事情に特化させて調査研究しているためである。

2 調査の対象

われわれのとった方法は主として企業へのアンケート調査である。

アンケート調査の対象は、東京都に本社のある、製造業の中小・中堅企業5,000社とした。「中小・中堅」とわれわれが定義した企業規模は、20人～3,000人とした。ただし、一般には製造業に分類される出版・印刷業は、専門的知識を要求する情報産業あるいは知識産業に変身を遂げていることが多く、労働者も専門サービス業のそれに近く「ホワイトカラー化している」と想定して、他の製造業とは異質性が強いと考え、今回の調査相手からは除くことにした。

製造業での企業規模19人以下は、政府統計など

で「小規模企業」と分類されることがあり（また通産行政で「小規模企業政策」の対象となっている）、20人以上の企業と別に行われた統計などが各種あり、特別に研究した方がいいと考えた。

またある程度の規模で労働者数がいた方が、労働問題、人材問題が使用者によってより強く意識化されていると思われることを理由に、除いた。

製造業で言う中小企業は、政府統計などでは一般に299人以下だが、これらの中小企業に大きな影響を与える下請・外注政策をも検討するには、より規模の大きい製造業の動向をも調べるべきだと考えた。そこで対象に3,000人までの企業を含めたものである。もっとも、300人以上のサンプル数は、母集団の相対的少なさを反映し、もとより小さい。

3 調査の実施の方法

企業名簿の抽出は、(株)帝国データバンクに外注した。

その理由は、

a 総務庁『1996年事業所センサス』の名簿が利用可能になるのが1997年の秋以降で、調査実施に間に合わないこと、

b 同社が毎年企業名簿の確認調査を行っており、東京の零細製造業の急減という事態からみてかような台帳整備があること重要であると考えたためである。

業績、雇用変動状況によるサンプリングは行わないことにした。たとえば経営状況のよい企業のみを抽出するためにいくつかの規準を設定し、実験的にサンプリングを行ったところ、回収率を想定すると有効な数が得られない危険性があると思われたためである。

5,000の配布数は、台帳の約9,000社に対し、56%の抽出率であり、抽出はランダムに行われた。1987年8月に行われた配布で、有効回答数は890である。有効回収率は17.8%である。

アンケート調査作成の参考にするために、事前に2社を訪問し、解析の参考にするために事後に9社を訪問して実状を詳しく伺った。

第1章 中小製造業の経営と人材：その概要

1 不況の影響と経営状況

回答企業の約半数（47%）が、いわゆるバブル経済が崩壊後の、「平成不況」によって深刻な経営危機を経験したとしていた。

調査当時（平成9（1987）年8月末から9月上旬）から既に、「景気が底をうった」という議論も、世間ではあった。しかしながら、主要製品の売り上げは、「まだまだ横ばいだ」とする企業が全体の約半数（46.6%）あり、「売り上げ減が続いている」とする企業が26.6%で、7割の中小製造業では依然として経営不振が続いていた。

「回復に向かっている」とする企業は、全体18.0%と少数であった。

しかしながら、このように、一部であるにせよ売上がもとに復活しつつある企業があるということは、苦境にたつ企業といった何が違うのか、というわれわれの関心を引く。

売上高の推移を聞いた質問の結果、調査時点より5年前に比べて、調査時点の売上高は、平均して12.9%増加している。これが一部の急成長している企業の影響でそうなのであり、約半数の企業（47.7%）が5年前と比べて売上高減の状態であり、同じく約半数（47.8%）が経常利益減のままであったとしても一部に売上増の企業のあることに着目せねばならない。

総合的に経営状況をみてもらうと、「かなり苦しい」「やや厳しい」、また「なんとかやっている」をあわせると、78.0%の企業が、苦しい経営状態であることを訴えていた。

ただ、東京の中小製造業を不況一色だとしてのみ見ることはできず、好調とした企業21.6%がなぜそうなのかも研究に値すると考えられた。

2 経営状況の明暗をわけもの

（1）規模と業種

ではどういう企業属性が経営状況の明暗を分けていたのか？

企業間の明暗には、規模はほとんど関係がなく、

業種にはやや関連があり、金属製品、一般機械、電気機械、精密機械には回復してきていた企業がある。これはコンピュータ機器など情報・通信機器や高度な自動機器向けの需要や、当時の円高メリットを享受し始めた業界であった。

「今も売り上げ減が続いている」とした企業には、素材生産型のパルプ・紙・紙製品、化学・石油・石炭製品・ゴム、窯業・土石製品が目立った。最終製品では食品、繊維、プラスチック製品が不振が続いているとした。

ただし、実は機械など、平均すれば他業界よりは経営状況がいいとする業界でも、子細に見れば厳しい状況の企業もあった。そこで、他の要因別にも検討してみた。

（2）主力商品の比率

他の要因でまず考えられるのは、商品開発力である。

「既存の主力商品の売り上げが停滞しても、新規商品の開発・成長でそれを補うといい」というのは、机上では容易に議論できる。しかし、新商品が経営の足を引っ張り、経営状況を悪くしており、多角化こそがむしろマイナス材料で、むしろ主力製品に特化し、いわゆる「コア・コンピタンス」を生かせ、という議論も机上ではできる。

この問題関心から、まず主要製品の全出荷額に占める割合の平均値を、5年前と現在とで比較することにした。その結果、わずか1.2ポイント増であるにすぎなかった。主要製品の比重は同じであったというべきであろう。

もっとも、過去5年間で主力商品の比率を下げた企業では、平均5ポイント、比率を下けている。

逆に、主力商品の比率を上げた企業では、平均9ポイント、比率を上げており、企業によって差が見られる。

では、どちらが経営状況のよい企業か。

上の経営状況に関する質問とクロス集計をした結果は、「主力商品の比率をあげ、得意分野に特化している企業の方が経営状況がよい」と言えそうであった。

しかし、逆に、経営状況の悪い企業はその主力商品ののびにそもそも問題があるからであり、ゆえにその比率を下がっているとも言えるのであり、

細部の検討は後に譲ることにする。

(3) 競争相手企業

中小・中堅製造業の競争相手の状況を聞くことにした。

まず、競争相手の企業は、おおむね国内の企業であると考えられる。それが海外の企業だとした回答者の7.9%だけであったからである。

「その競争相手と競争を行うに際して、自社の主要商品における強みはどこにあるか」を聞いてみたところ、高品質、多品種、短納期、製品の独創性、技能者・作業者の優秀さを指摘する企業が多かった。

これに対するに、「最強のライバル企業」の強みとしては、低価格、ブランド力、市場開発・販売体制、自動化機械の充実、優秀な研究開発陣が多く企業から指摘された。

どちらが最終的に強いかは、これだけの数字からだけでは判断できないものの、いわば「伝統的な、現場技術・技能重視の、労働集約的な、他品種少量生産で小回りを効かせた中小企業」が、「研究開発と営業重視で、生産現場は自動化を徹底させ、コストダウンして安く商品を出している中小企業」を強く意識して、対応を考えているというのが一つの概略的な構図として浮かび上がっている。

このことは、東京の中小企業の労働の未来を考える上でも重要なことと言える。かりにその最強のライバル企業が勝つとしても、またその強さを取り入れようと、それに似た中小企業になっていこうと各社が行動するとしても、それが労働力需要の変質につながることは想像にかたくないからである。

主力商品の市場が拡大しても縮小しても、そういう市場に主力商品を持つ企業にとって競争相手が増加していれば、競争激化を経験することになる。ただ他の条件が同じならば、市場が縮小した場合の方が競争は厳しくなると言える。

しかし逆に、主力商品の市場がたとえ縮小していても、競争相手がその影響を除くほど減っていれば、市場縮小・競争均衡の状態で何とか生き延びている企業があることも予想される。

(5) 取引先の数

不況の中で、中小・中堅製造業は商品の販売先を増やそうとしているのか、絞ろうとしているのか。平均すると、調査時点までの過去5年間に15%、納入先企業数の伸びが見られる。したがって概して中堅・中小企業は販売先企業を増やしてきたと考えられる。

しかし、さらに詳しく見ると、21.6%の企業では納入先数減だが、35.8%が納入先企業増であり、企業による差が見られる。

そして、重要な発見は、好調な企業ほど納入先を増やしているとは一概には言えないことである。

たしかに、好調な企業では概して納入先を増やしているが、経営不振にあえぐ中小製造業でも納入先を減らしている企業も増やしている企業もある。経営不振にあえぐ中小製造業は主力あるいはその他の納入先企業からの受注量が減っているので得意先を増やす営業努力をしているのであろう。しかしながら数が増えたからと行って売上の総額が伸びるとは必ずしも言えないのである。

(6) 取引先からの要請

それら納入先の企業から、この不況下で、どのような要請が、中小・中堅製造業に対してなされているのだろうか。

納入先1位企業からの要請や、納入先1位の企業の行動について中小・中堅製造業に聞いたところ、

- a コストダウン、
- b 品質向上、
- c 協力会への参加、
- d 全品自主検査体制、
- e 即時納入、
- f 外注先間の競争強化、
- g 品質管理レベル向上、

などが主なものとしてあげられた。

では、これらの取引先からの要請に応えれば、中小・中堅製造業の経営状況は好調になるであろうか？

調査結果からみれば、要請に応えたらしい企業がすべて好調であるとは言えないことがわかった。

「短納期のものをこまわりよくこなしながら、低価格品で先行品に追随している」ような企業は、

むしろ概して売り上げの低下が大きいのである。

自社の定義として「優良企業の下請け」と考えている企業も、売り上げ減が大きいことからみて、特定の企業の要請に応えざるをえない企業は、かえって厳しい状況におかれているものと思われる。

3 自社の不況対策とその効果の推定

(1) 経営全般にわたる対策

今回の厳しい不況のもとで、都内の中小・中堅製造業の、ほぼ半数（52.7%）の企業が、その製造方法や工程・部材の改善を行って、コストダウンをはかってきている。

しかしながら、今後の見通しを聞くと、かような方法をとるとする企業は、やや減る可能性が示唆される。つまり、コストダウン策だけでは限界に近くなっている可能性がある。

第二位に採られている経営対策は、営業強化である。

こちらの方は、今後の見通しを聞けば、さらに強化される可能性がある。

第三位が、基幹事業での新製品開発で、これは、今後も継続される予定である。

第四位に、省力化機械への積極的投資がきている。

表1-2 経営対策（最近5年間、今後の予定）（複数回答）（問4）

	最近5年間	今 後	今後-最近	好調な企業－ かなり厳しい企業（最近） *
製造方法・工程部材の改善	52.7	37.1	▲15.6	38.5－23.0＝ 15.5
営業経路の開拓など営業強化	36.3	41.9	5.7	
基幹事業での新製品の開発	33.0	35.6	2.6	
省力化機械への積極投資	28.9	24.5	▲ 4.4	
従業員への教育訓練の強化	25.8	39.7	13.9	
小集団活動・提案制度・5S等	20.1	18.1	▲ 2.0	
製品の整理・集約	18.1	13.5	▲ 4.6	
財務・経理部門の充実	16.9	19.9	3.0	
基幹人材の新規採用	16.4	23.8	7.4	
自社からの外注化の促進	16.1	13.6	▲ 2.5	
新規事業への進出	15.4	20.6	5.2	21.9－ 7.9＝ 14.0
自社の下請けの整理・内製化促進	14.4	9.8	▲ 4.6	
革新的な基礎技術の社内開発	14.0	19.6	5.6	
デザイン・製品設計部門の強化	13.9	17.3	3.4	
高度製品生産・検査機器導入	13.8	17.0	3.2	
賃金・賞与水準の切り下げ	13.6	6.3	▲ 7.3	
社員の希望退職・整理解雇	13.0	3.5	▲ 9.5	
海外生産や海外調達の強化	12.1	12.6	0.3	
不採算事業所の廃止	11.1	6.1	▲ 5.0	
他社の下請・OEM生産拡充	10.1	9.0	▲ 1.1	3.1－29.5＝▲26.4 7.3－27.3＝▲20.0
遊休資産の売却や不動産運用	9.1	5.4	▲ 3.7	
非正社員・臨時工への転換	6.2	6.3	0.1	
新事業の整理・本業へ集約	2.8	1.9	▲ 0.9	
その他の活動	1.0	2.0	1.0	

* 1割以上差があるもの

経営対策と経営状況との間には関連が見つかった。

特に経営状況が好調な企業では、「省力化機器」への積極的投資を行う企業が多い。

「高品質の製品を生産し検査する機器」の導入も、好調な企業に多く、厳しい状況にある企業との差が目立つ。

かように経営状況のよい企業は設備機器への投資に熱心である。

これがうまく循環すれば、優れた設備機器を生産する中小・中堅製造業の景気回復につながるであろう。

一方、「今も売り上げ減が続いている」中小・中堅製造業企業では、過去5年間に、せいぜい「自社下請けの整理・内製化」を行ってきただけである。これに比して、「かなり前から回復している」企業では、過去5年間に、多様な対策をとってきている。具体的には、

- a 意匠・設計部門の強化,
- b 省力化機械への積極投資,
- c 高精度製品生産および検査機器の導入,
- d 財務・経理部門の充実などの策

が他のタイプの企業より多く採用されている。また回復の影響であろうと思われるが、自社からの外注化も増えている。

「短納期のものをこまわりよくこなしながら低価格品で追随している企業」は売上が7.3%の減、優良企業の下請けと考えられる企業は67%の減で、伝統的な下請け製造業は、業績が悪い。

また、積極的な海外展開をしている企業も、国内生産を減らしているためか、売り上げは落ちている。

ただ最後の、積極的な海外展開をしている企業では、売上高経常利益率の変化を見ると、好転している。国内の売り上げは減らしても海外展開によるメリットも享受しているものと思われる。

ただ売り上げ高経常利益率の変化は、ここでもやはり、機械設備の充実をして受注を増やしている企業がもっとも大きく、2.2ポイント増。そして国際標準品開発型の企業が1.3ポイント上昇させている。

(2) 製造部門での対策

特に製造部門でとられている対策を細かく見てみると、比較的多く実施されている対策が工程・部材の改善である。

「材料・購買部品の見直しで低価格品の使用」「作業時間内で工程・設備の改善活動」「全社的な品質改善(TQC)活動」などが、ほぼ4-6割の企業で実施されている。

ただ、かなり苦しい状況にあるとする企業では、コストダウンをより強調しているのに対し、好調な企業では、工程・設備の改善活動を強調しているというように、製造部門での対策にも差がある。

工程・設備の改善が功を奏して利益が出たとも考えられるが、好調な企業ほど機械設備投資を行って自動化を進めているので、このことからその改善活動がより必要になっているとも考えられる。

製造部門での過去5年の対策とクロスさせると、回復している企業ほど、概して多様な対策をうってきている。そのことの効果が上がっているものとも考えられる(要検討)。

かなり前から回復している中小・中堅製造業は、他に比べて、

- a 全社的な品質改善活動を行い,
- b 技術者と作業員で検討会を開き,
- c 時間内で工程設備の改善活動を行い,
- d 小トラブルへ作業員自身で対処するようにしている。

こうして設備の稼働率を上げているのである。

最近になって回復してきている企業でも、工程を連続化、流れ化し、作業を集約し、多台持ち化している。

(3) 機械・設備への投資

企業の明暗が業界内で差が大きい機械器具メーカー内では、主要工程の機械化が進んでいるものの方が、比較的経営状況が良い。

すでに労働力不足下の時代に、省力化機械への投資を先行させてきた企業が、中小・中堅製造業にもあった。そのような機械化投資は、それと同時に

- a 製品の精密化や,
- b 標準化
- c 製品の安定化,
- d 大量生産また多品種生産

表 1-3 製造（生産）部門での対応（複数回答）

（％）

順位		計	好調な企業	かなり苦しい企業	差
1	材料・購買部品の見直しで低価格品の使用	55.2	44.8	66.2	▲21.4
2	作業時間内で工程・設備の改善活動	46.3	48.5	37.4	11.1
3	全社的な品質改善（TQC）活動	41.0			
4	幹部社員による改善対策会議	28.9	25.0	36.0	▲11.0
5	作業を集約し、多台持ち、多能化	21.9			
6	作業員による機械設備の日常保守点検作業	21.6			
7	製品の見直しや部品共通化で部品点数削減	19.4			
8	主工程の自動化	19.1	25.0	9.4	15.6
9	工程の連続性を強め、流れ化を計った	17.8			
10	小トラブルへ作業員自ら対処	16.5			
11	技術者と作業員の共同検討の場の設置	16.0			
12	設備の稼働時間を延長したり24時間化	14.0	18.8	7.9	10.9
13	製造品種の集約・生産ロットの拡大	12.5			
14	カンバン方式を導入、在庫減らし	9.4			
15	くくりを大きくし、受け持ち範囲拡大	8.0			
16	時間外の小集団活動を奨励	7.8			
17	包装工程の自動化	7.0			
18	検査工程の自動化	6.7			
19	設備トラブル対処に保全要員を育成	5.5			
20	コンベアラインを廃止し、個別生産化	2.5			
21	資材倉庫、製品倉庫の自動化	4.2			
22	搬送、マテハン部分の自動化	1.9			

*1 割以上差があるもの

など、より高度な顧客需要に答えようとするものでもあった。

そういう投資を積極的に行っている企業が好調な企業であったのである。

設備機械を充実させるだけでなく、さらにそれによって大企業の外注化の受け皿になっていると自負する中小・中堅企業は、売り上げの減少を小幅に食い止めていたのである。

（４）外注先への方針

上で納入先に対して中小・中堅企業がどう行動しているかを推定した。

今度は、中小・中堅企業は、自らの外注先に対してどう行動しているか、を聞いてみることにした。

外注先を持つ東京の中小製造業に限定してみると、外注先の企業数は、平均すると10%の増加が、過去5年間で見られている。

しかし、外注先企業が増えた企業は、そもそも全体の31.7%であり、24.7%は外注先企業数が減少したとしている。ここでも企業によって差がある。

そこで経営状況と外注先の増減とが関係があるかどうかを見ることにした。

その結果では、概して、経営が好調だとする企業ほど、外注先を増やした企業の割合が高い。とくに、創業年次が最近の企業ほど、外注先が過去5年間で増えた企業割合を高くしている。いわゆる「ベンチャー」企業が創業後急速に成長すれば、その外注先も増加している可能性がある。

また政策で見ると、「自社では生産をせず、商品開発に特化しているような企業」は、売り上げ減は小幅にとどまる傾向がある。

中小・中堅製造業の自社の外注先企業への政策・要請は、品質向上、コストダウンが主である。自

社が納入先から品質向上、コストダウンを要請されている中小企業自身が、自社の外注先にも同じことを要請しているわけである。

4 不況と中小・中小製造業の雇用

従業員数の変動状況を見ると、調査時点より5年前（1992年）の従業員数は、平均87.6人であった。そして調査時点現在（1997年）では、83.8人（両時点とも回答した企業のみを集計）であったから、5年間で従業員は平均4.3%減少したことになる。

とくに、経営状況がやや厳しい企業では11.8%減、かなり苦しい企業では15.2%減となっており、経営状況が厳しいほど、雇用減らしの程度が大きくなっていた。

経営状況がかなり厳しいとする中小製造業では、その3割近くの企業が、賃金・賞与のカットや希望退職募集・解雇を行っていた。

とくに「安く、早く」作ることにのみ、自社の特徴を見いだしているような企業では、従業員の雇用を削減せざるをえない状態に追い込まれているようである。

なお、「積極的に海外展開している企業が国内雇用は減らす」とは簡単には言えないこともわかった。かような企業でも、基幹人材の新規採用を過去5年行ってきた企業が比較的多いのである。

しばしば「非正社員は雇用の調整弁であるから、不況になると非正社員が減らされ、不安定雇用である」と言われる。しかし、われわれの調査の結果によると、非正社員（臨時・パート・季節等）の比率は、調査時点までの過去5年間で、15.5%から16.6%へほとんど変わらなかった（どちらかといえば微増）。

しかもこの変化は、従業員数が増加した企業で比較的大きかった。不況下でなんとか成長している企業ですら、雇用面では非正社員の比率を増やしている場合が多いと思われる。

5 企業の求める人材像の転換

ではどういう人材を中小製造業では育てたいと

考えているのか。

その企業にとって決定的に重要な人材像をまず描いてもらうことにした。

その結果は、新製品開発ができる研究職・開発職が第一位で、続いて営業・販売の企画立案能力がある営業管理職、3位に製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職がくる。

中小製造業で、好景気時代には労働力不足感の強かった生産工程従事者は、決定的に重要な職種とはみなされなくなっている。また事務職は一般職・管理職を問わず、比較的軽視されている。

ただ企業類型で需要に差がある。どのタイプの企業でも重視されているのは生産技術職である。

それを除くと、国際標準開発企業では研究職・開発職と営業管理者を重視し、商品開発特化企業では営業管理者を重視し、優良企業下請企業では工場管理者層や生産管理職を重視している。

技能職や生産作業職を重視するのは比較的少ないものの、機械設備充実企業ではメカトロ機器を操作できる技能工を比較的重視していた。

実際に最近5年間の従業員数の変化率を、職種別にみると、研究開発技術者が27.2%増、生産技術者・保全工が15.3%増、生産技能工が0.3%増、営業職が17.0%増となっている（一時点のみ回答した企業を含む）。経営状況のいかんに関わらず、研究開発技術者の雇用増加率は高く、生産技能工の増加率は低い。

かなり前から回復している企業では、生産技術職、生産管理職などが重要な職種とされ、不況知らずの企業では、営業職、人事総務が必要とされている。

しかし、不況企業で比較的余剰感の強い職種の者は、好況企業でも必要性が薄い。

つまり人材需給にミスマッチがあり、労働市場での調整に期待することは、労働者の職種間にある明暗差があるがままにすることになる危険がある。

中小・中堅製造業の企業自身の判断による自社の人材の基本的特徴は、

- a 「熟練技能者集団に近い」(44.4%)、
- b 「作業員集団に近い」(32.9%)、

c「研究技術者集団に近い」(16.5%),

d「企画営業集団に近い」(6.4%)

の順である (MA)。

さて、かような人材の特徴は、その企業の経営状況とかなり密接な関連があった。

すなわち、経営状況が好調な企業では、不調な企業に比べ、

a「研究技術者集団に近い」(24.0%),

b「企画営業集団に近い」(12.5%)

とする企業の割合が高く、「作業者集団に近い」(25.5%)とする企業の割合が低かったからである。

経営状況が悪い企業も研究・技術職、企画・営業職がいれば経営状況が良くなると考えているとかりに仮定すると、そういう企業でもこれらの職種への需要が大きくなるはずである。しかし、同じ東京都内の製造業の中堅・中小企業とは言え、全ての企業に同じ様な人材が必要だとされているわけではないようであった。

職種別人材ニーズは企業類型にとくに依存すると思われた。すなわち、

a「商品企画を重視し、生産は外注する。そしてその商品企画に際して高い研究開発技術力を誇り、国際規格品を生産している。生産に関しては海外を含め外注して行く」方針の企業は、研究職・開発職と営業部門の管理者にニーズがあるとしていた。

しかし

b「大企業の外注化に応じて受注をのばしている有力企業の主力下請け」であろうとする中小・中堅製造業は、生産技術職、生産管理職、メカトロ機器を操作できる技能工、そして以上を統括できる、工場管理者層を重視していた。

だが、研究・開発職か生産技術職かで若干の差はあるものの、中小・中堅製造業では技術職への需要が高いと言えるだろう。

概して製造業では競争力に技術力の差ゆえに技術者の有無が関連があると思われる。

企業の技術力を示す一つの指標として、自社開発の特許保有件数（主要製品に関するもの）をみると、業種差・規模差が大きいものの、過去5年間にその主要製品市場が拡大している企業ほど保

有件数が多くなっていた。

また、5年前に比べて、好調な企業ほど特許保有件数が増加している。

かような企業が「研究技術者集団」型の企業とみなせるだろう。

そしてかような企業では、過去5年間の従業員数の伸び率も大きいと推定できた。

次に、企業の技術力を人材面からみるため、研究開発要員の有無や従業員に占める割合を検討することとした。

従業員に占める研究開発・技術者の割合は、平均13.4%である。

ここで言う技術者とは、むろん文系出身者の技術者もいるだろうが、ここでは理工系大学・院卒者、工業高校・高専卒業者が技術者だと便宜上、仮定してみた。その結果、理工系大学・院卒者がいる中小・中堅企業は、50.4%、工業高校・高専卒業者がいる企業は46.2%と、半数近くにかような人々がいることがわかった。

しかも、経営状況がよいところほど特に、工業高校・高専卒の研究開発・技術者がいる。

基幹人材の学歴は企業間で大きな差がある。国際標準開発企業では、6割までが技術系の大学院・大卒だが、優良企業下請企業ではそのような者がいるのは9%だけで、5割強が高卒である。

こうしてみると、同じ東京の中小企業でも、大企業の裾野を形成していた下請け中小企業群がいま一番苦境に立っていると同時に、その状況を変えようにも人材面でも大きな課題を抱えたままであると推測される。

6 企業の経営戦略類型と人材需要

都内の中小製造業が企業の盛衰を左右するとして重視している第一位の職種の人材は実際に企業ににいるかと言えば、すでにいるとする企業は43.8%と半数弱にとどまっている。

その人材が既に社内にいるという企業の比率は、経営状況が好調な企業の方が高い。この結果、人材格差が、さらに経営の格差を倍加させる可能性

表 1-4 企業の盛衰を左右する人材の職種

(%)

順位	選択肢番号	1 - 3 位計
1	1 新製品開発ができる研究職、開発職	53.0
2	9 営業・販売の企画立案能力がある営業管理者層	44.8
3	2 製造方法・生産システムの改善が担える生産技術職	42.0
4	10 営業の最前線に立てるセールス職	28.3
5	7 工場管理・作業者の指導ができる工場管理者層	26.5
6	3 生産管理（工程管理、原価管理能力）職	25.7
7	15 社長自身	17.4
8	14 社長の側近・参謀格	13.1
9	8 コンピュータ処理技術が駆使できる情報技術職	9.0
10	4 メカトロ機械を駆使できる技能工	8.8
11	11 簿記経理財務の担当職	4.5
12	6 機械より道具や自分の体に頼る熟練工	3.6
13	5 非メカトロ系の機械を駆使できる熟練工	2.4
14	12 人事総務の担当職	1.8
15	13 事務部門の管理職	2.0
16	16 その他	0.2
17	17 特になし	4.0

があると思われる。

また、かような基幹人材が社内にすでにいるかどうかについては、企業の類型によって差がかなりある。すなわち、国際標準開発企業では自信があり、優良企業下請企業では、逆に人材がいらないとの認識が強い。後者の下請企業では、下請を脱し自立するにはかような人材不足が大きなネックになるとと思われる。

たとえば「新技術・製品への転換に対応できる社員がいらない」とする中小製造業が4社に1社あった（25.3%）。

必要な人材がいないときに、

- a 外部から採用するか
- b 内部で育成するか
- c 社外から派遣を受けるか
- d 業務を委託する、協業するか

の選択肢が考えられうるが、dを聞いた調査はあまりない。そこで新製品開発や生産工程の高度化・自動化を進める上で役立った外部の組織を聞いてみると、

設備機器のメーカー（40.8%）

主要な取引先企業（31.3%）

の二つが多くなった（MA）。

ただし「研究技術者集団に近い」企業では、公

的研究機関や、工業系短大・大学工学部との協力も進んでいる。

しかし、外部の知識を借りるにせよ、あくまで、それを使いこなせる人材が企業内にいればこそその話である。

中小・中堅製造業の、人材育成への姿勢は、不況下でも崩れてはいない。

企業の経営対策として、過去5年間に実施してきたこと（複数回答）の第五位は「従業員への教育訓練の強化」だったが、今後については、それを重視したいとする企業が増え、今後の方針としては第一位にきている。

ことに、経営状況のよかった、「機械設備充実型」の企業では、人的投資も進めている。かような企業では、従業員の教育訓練を強化し、小集団活動や提案制度も活発に行って、人材育成にも努めている。

また、4社に1社は「不況で新卒が採りやすくなった」としていた（26.1%）。ゆえに不況は中小・中堅製造業は負の影響をもたらしただけではないのである。

今回の調査に依れば、中小製造業内に重要な人材がいる場合（社長である場合を除く）、その典

型的人物像は45歳ぐらい、5割強が技術系高校、大学卒業者である。6割までが中途採用者であるとはいえ、せいぜい27-28歳ぐらいまでには入社しており、他社経験よりは自社での経験が長い。その長さは、17年ぐらいに及び、その大部分は現在の部門であるが、他の職場経験も育成のためにされている。

しかし、ちょうどその45歳を超えた従業員の増加は、中小・中堅製造業に高齢労働者問題を引き起こしているようだ。

というのも、「社員の高齢化で困っているとした」企業が、半数近く（46.5%）と多かったからである。

とくに、「社員の高齢化で困っている」としたものは経営状況が不調な企業に多く、またかように経営状況が不調な企業では、不況で新卒が採りやすくなってもいず、新技術・製品への転換に対応できる社員がいない傾向がある。

高齢者雇用問題と売上高経常利益率の関連はかなり明瞭で、「社員の高齢化で困っている」企業は、経常利益率が10%以上の企業では21.5%なのに対し、経常利益率が0%未満の企業では54.2%になっているのである。

（続）

- （1）東京都立労働研究所，1999，『「平成不況」下の都内製造業の経営・労働問題と人材戦略』。調査の企画・実証は筆者の他，奥西好夫（本学部教授），西川真規子（東京大学社会科学研究所助手）。本論は同報告書への筆者の寄稿分の加筆修正により，又見解にわたるところは他の企画等参加者の責はない。回答企業は890。